



ARNECKE SIBETH

MEHR ALS RECHT

DER RECHTLICHE RAHMEN – ENTWICKLUNGEN  
AUS DEM BAU- UND VERGABERECHT

THOMAS RICHTER



## *INHALT*

- 1 AKTUELLE BEOBACHTUNGEN AUS UNSERER PRAXIS
- 2 URSACHEN DER RENAISSANCE DES PARTNERSCHAFTLICHEN BAUENS
- 3 DESIGN & BUILD IM INTERNATIONALEN BAU
- 4 KERNELEMENTE VON DESIGN & BUILD
- 5 PARTNERING
- 6 DER WERKZEUGKASTEN DES PARTNERING
- 7 ABGRENZUNG D&B ZU ANDEREN VERTRAGSMODELLEN
- 8 VERTRAGSMODELLE MIT PARTNERING
- 9 HERAUSFORDERUNGEN FÜR DESIGN & BUILD
- 10 (MISS)ERFOLGSFAKTOREN
- 11 KOSTEN- UND TERMINSICHERHEIT IN PARTNERSCHAFTLICHEN MODELLEN
- 12 ANFORDERUNGEN AN DIE PROJEKTBETEILIGTEN
- 13 PARTNERINGMODELLE IM ÖFFENTLICHEN BAU
- 14 FAZIT

# AKTUELLE BEOBACHTUNGEN AUS UNSERER PRAXIS

## RENAISSANCE DES PARTNERSCHAFTLICHEN BAUENS

- Massiertes Auftreten von Anfragen nach Begleitung von größeren Projekten in Modellen, bei denen Planung und Ausführung weitgehend in einer Hand liegen.
- In der Regel Generalübernehmer (=Totalunternehmer)modelle oder GMP-Modelle, in deutlich geringerem Umfang auch Construction Management oder andere stärker partnerschaftlich geprägte Projektorganisationsmodelle
- Nachfrage anders als in der ersten Boomphase um das Jahr 2000 von Auftraggeberseite getrieben

NACH DEM HYPE UM DAS JAHR 2000 WAR RUHE EINGEKEHRT.  
WOHER DIE AKTUELLE WELLE?

## URSACHEN

### DER MARKT DER BAULEISTUNGEN IM HOCHBAU HAT SICH GEDREHT

- Hohe Auslastung der Unternehmen
- Steigende Baupreise
- Nicht selten geringe Teilnehmerzahl an Ausschreibungen
- Ausschreibungsergebnisse immer öfter über Budget
- Keine „Preisbrecher“ mehr unterwegs am Markt
- Bauherrn wollen über Optimierungen und Anpassungen der Planung wieder ins Budget und versprechen sich weniger von klassischen Ausschreibungen, der Bauunternehmer muss dazu schon in der Planungsphase ins Boot.
- Aufkommen von BIM
- Vorgaben der Finanzierer: „Globalpauschal“
- Inzwischen fast 20 Jahre Erfahrung mit Partnering auf dem deutschen Markt

## *DESIGN & BUILD IM INTERNATIONALEN BAU*

### BEISPIEL: VERTRAGSMUSTER DES DESIGN & BUILD INSTITUT OF AMERICA - DBIA

- Planung und Ausführung in einer Hand - i.d.R. Team aus Planungsbüro und Bauunternehmen
- Frühzeitige Beteiligung des D&B-Partners spätestens im Vorentwurf
- Zweistufige Beauftragung: Vorphase und Hauptvertrag, Ausschreibung nur, wenn keine Weiterbeauftragung, nicht von vorneherein „Design – Bid – Build“
- Vorphase (preliminary phase)

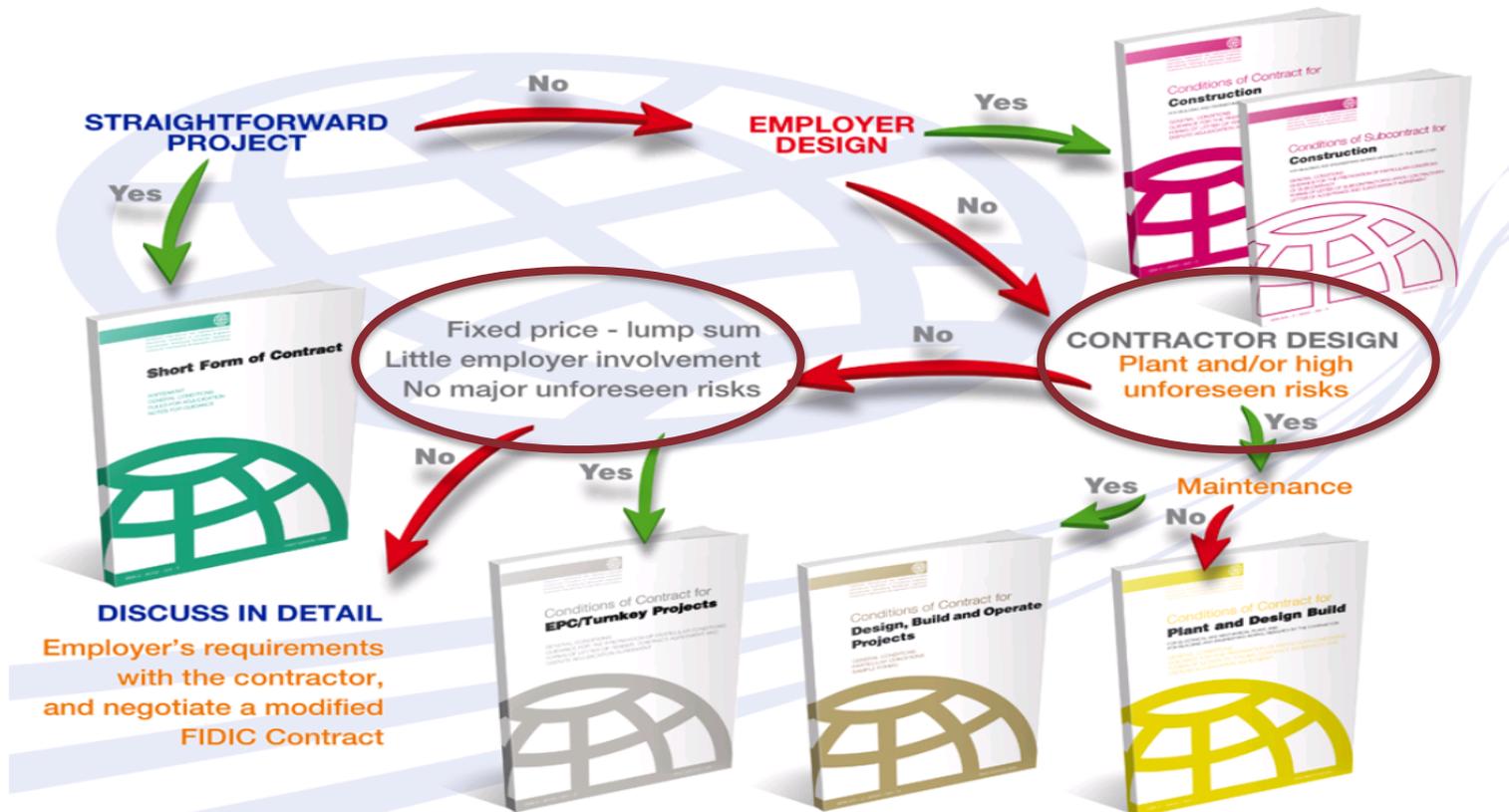
Arbeitsergebnisse:

- (i) Pflichtenheft/Leistungsprogramm (Owner's Project Criteria), soweit noch nicht vorhanden
- (ii) Planungskonzept (Schematic Design Documents)
- (iii) Angebot für Hauptvertrag (Proposal)
- Hauptvertrag für weitere Planung und Ausführung
  - (i) Pauschalvertrag oder
  - (ii) cost plus fee (Selbstkostenerstattung) mit oder ohne GMP

# DESIGN & BUILD IM INTERNATIONALEN BAU

## BEISPIEL: FIDIC VERTRAGSMUSTER

WHICH FIDIC CONTRACT SHOULD I USE?



## *KERNELEMENTE VON DESIGN & BUILD*

### ZWINGEND

- Planung und Ausführung aus einer Hand
- Planungsleistungen des D&B-Partners schon zu frühem Zeitpunkt

### OPTIONAL (?)

- Zweistufige Beauftragung
- Pauschalpreis, Selbstkostenerstattung oder GMP
- Schlüsselfertigkeit
- Partnerschaftliche Elemente im Vertragsmodell – „Partnering Tools“

## *PARTNERING*

Partnering ist ein **SAMMELBEGRIFF FÜR MANAGEMENTMETHODEN**, die

- den **Bauprozess** durch Hebung von Synergien und Erhöhung der Effektivität verbessern sollen;
- nicht-hierarchische **Kommunikationssysteme** über die Grenzen traditioneller Unterteilungen in Leistungsphasen und Leistungsbildern/-bereichen hinweg installieren;
- auf verbessertes **Management der Wertschöpfungskette** anstelle des Einkaufs abgegrenzter Leistungspakete zielen;
- die Beziehung zwischen Kunde und Lieferant durch **Kooperation** verbessern sollen, „a way of putting handshake back into business“.



## *PARTNERING*

### **Strategisches Partnering** (Long-term Partnering)

deckt ein Fächer an strategischen kooperativen Beziehungen zwischen Organisationen ab und ist auf die Abwicklung mehrerer Projekte ausgerichtet.

### **Projekt-Partnering** (Project Partnering)

wendet die Methoden des Partnering auf ein einzelnes Projekt an, auf das die Beziehung zwischen den Beteiligten beschränkt ist.

## *DER WERKZEUGKASTEN DES PARTNERING*

- **Simultaneous Engineering**

Frühzeitige Beteiligung des ausführenden Unternehmen – Kernelement von Design & Build

- **Target Costing**

Hinarbeiten aller Beteiligten auf ein Kostenziel in einem systematischen Prozess (u.a. regelmäßige Kostenrunden)

- **Value Engineering**

Planvoller kontinuierlicher Optimierungsprozess nach bewährten Spielregeln

- **Beteiligung an Erfolg und Misserfolg – „sharing of pain and gain“**

Hierzulande typischer Ansatz ist cost plus fee mit GMP und Bonus bei Unterschreitung

- **Weitere Anreizsysteme**

Zufriedenheitsprämie, Terminbonus o.ä.

## *DER WERKZEUGKASTEN DES PARTNERING*

- **Open books**  
„Gläserne Taschen“, Einsicht in alle Schriften und Bücher des Projekts für Bauherrn, Beteiligung des AG am Nachunternehmermanagement
- **BIM oder zumindest andere Planungs- und Projektkommunikationssysteme**  
Zeitgemäße Plattform für Kommunikation und Datenaustausch
- **Projektmanagementleistungen** des Auftragnehmers
  - Aktive Einbeziehung des Bauherrn in den Bauablauf
  - Beratung im Vorfeld seiner Entscheidungen
  - Umfassendes Berichtswesen, vor allem laufende Information über die Kosten- und Terminentwicklung
  - Dokumentation
- **Risikoteilung durch „Risikotopf“ – contingencies**

## *DER WERKZEUGKASTEN DES PARTNERING*

- **Gemeinsames Risikomanagement**  
Gemeinsame Risikoanalyse, -vermeidung oder -steuerung, Risikokontrolle und Risikodokumentation (Risikoregister)
- **Schlichtungsmechanismen und ADR?**
  - „Lenkungsausschuss“, „Projektleitungsgruppe“ o. ä. besetzt mit Entscheidern oberhalb der Projektebene
  - Formelle Mediationsgremien?
  - Adjudikation?
  - Schiedsgerichtsabrede?
- **Partnerschaftlicher Umgang und kooperative Grundhaltung**  
Kooperation und „Beißhemmung“

# *DER WERKZEUGKASTEN DES PARTNERING*

## AUSWAHL DES VERTRAGSMODELLS UND DER PARTNERINGELEMENTE

„One size fits all“?

Kein Projektorganisationsmodell ist Allheilmittel für alle Projekte.

Das Vertragsmodell muss auf das Projekt und die Vorlieben, Fähigkeiten und Kapazitäten der Beteiligten passen.

Aus dem Werkzeugkasten des Partnering kann man sich für nahezu alle Vertragsmodelle in größeren und/oder komplexen Projekten in unterschiedlichem Umfang bedienen, um ein Vertrags- und Abwicklungsmodell auf das Projekt und auf die Projektbeteiligten **maßzuschneidern**.

# *FLIEßENDE GRENZEN DES D&B ZUM GMP-MODELL UND ZUM CONSTRUCTION MANAGEMENT*

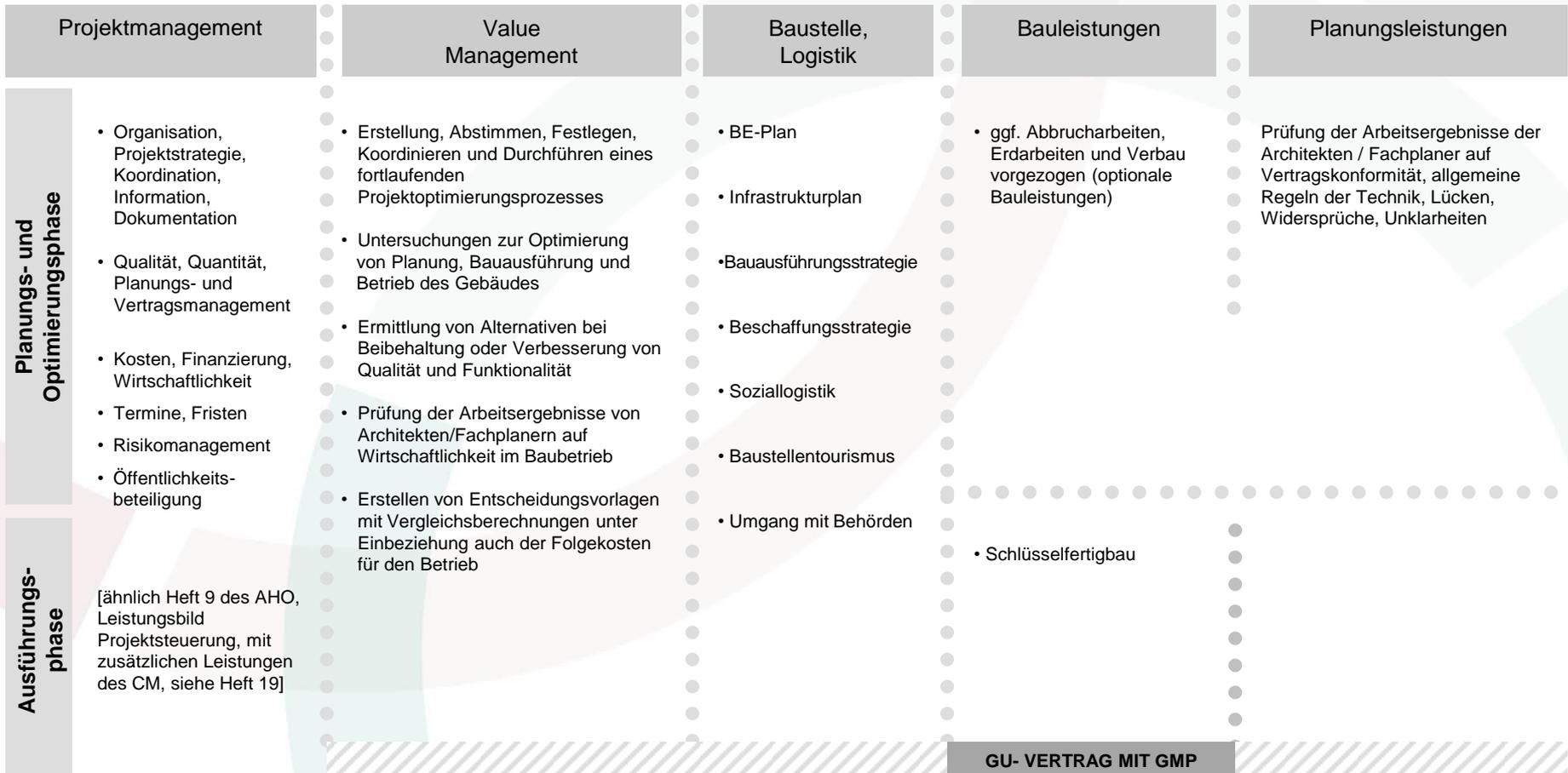
## ABGRENZUNG ZUM GU-GMP-VERTRAG

- Beteiligung des GMP-GUs oft erst im Entwurf und kurz vor oder gar nach Einreichung Genehmigung, nicht so frühzeitig wie im Design & Build mit GMP
- Planungsleistungen des Unternehmers regelmäßig erst ab Ausführungsplanung

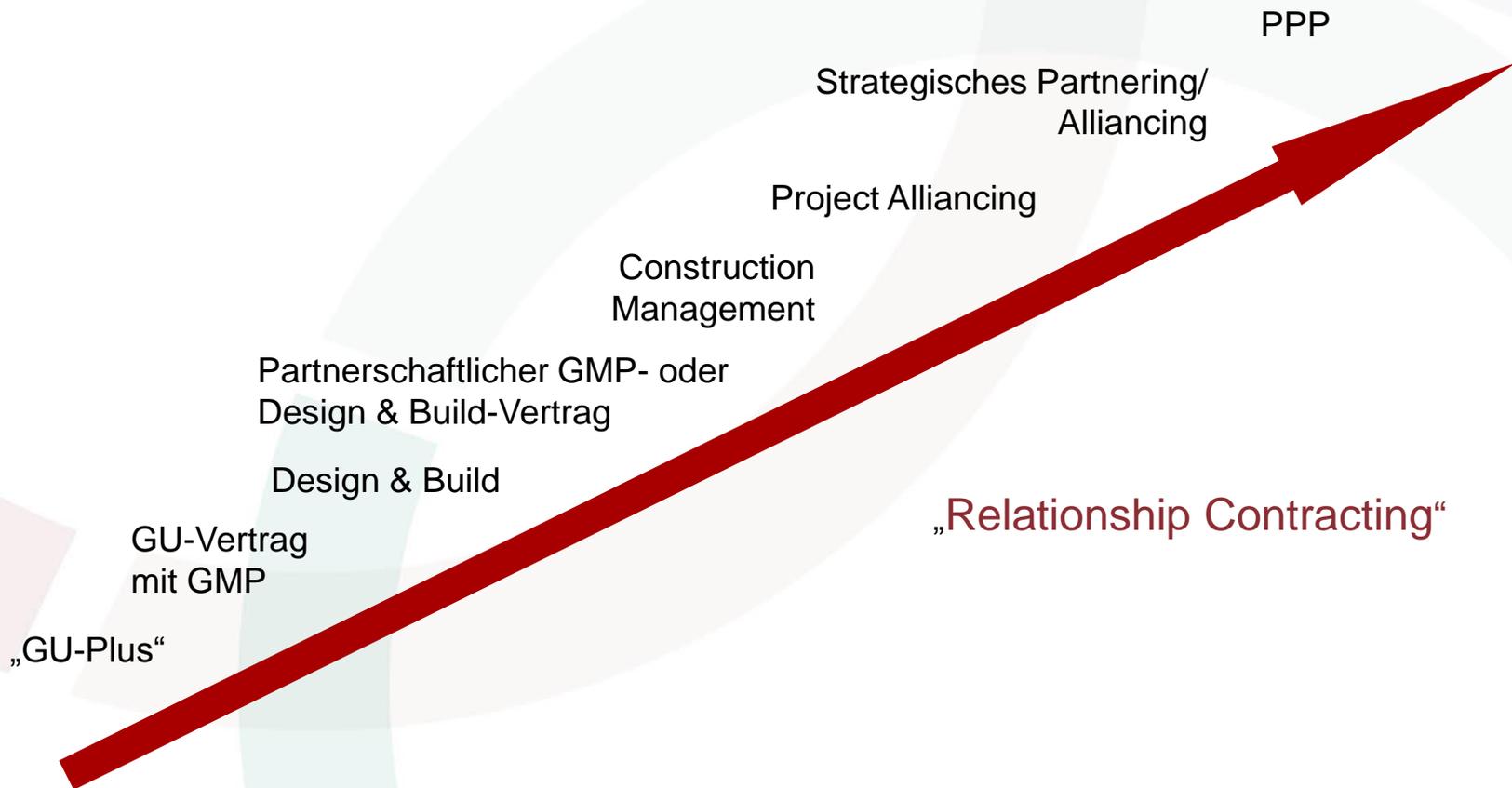
## ABGRENZUNG ZUM CONSTRUCTION MANAGEMENT

- CM ist „das“ traditionelle Partnering-Modell und wendet nahezu alle Partnering-Werkzeuge an
- CM-Partner plant in aller Regel nicht selbst, sondern steuert, prüft und optimiert die Planung der vom AG beauftragten Objekt- und Fachplaner in der ersten Vertragsstufe (preconstruction phase)
- Umfassende Optimierungsphase bis an den Beginn der Ausführung heran
- Spätere Preisfindung als im Design & Build, dort Pauschalpreis oder GMP bereits bei Beauftragung oder im zweistufigen D&B nach „Schematic Design“, d.h. im Vorentwurf

# LEISTUNGSBILD CONSTRUCTION MANAGEMENT IN MODULN



# VERTRAGSMODELLE MIT PARTNERING



# *HERAUSFORDERUNGEN FÜR DESIGN & BUILD*

## FÜR AUFTRAGNEHMER

- Pauschalvertrag (oder GMP) für sich noch entwickelndes und damit offenes Leistungssoll, hohes Kosten- und auch Terminrisiko
- Volle Planungsverantwortung bei schwierig zu handhabender Schnittstelle Planung - Ausführung

## FÜR AUFTRAGGEBER

- Geringe Vergleichbarkeit von Angeboten
- Eingeschränkter Wettbewerb, wenige kompetente Anbieter
- Planungskompetenz der Anbieter nicht immer gegeben
- Clusterrisiko Planung und Ausführung bei Schlechtleistung oder gar Insolvenz
- Qualitätssicherung trotz weiten Planungsspielraums des AN
- Hohes Nachtragsrisiko, wenn die AG-Anforderungen bei Beauftragung noch nicht ausreichend definiert sind oder das Projekt sonst änderungsanfällig ist

## *MISSERFOLGSFAKTOREN*

- Auftragnehmer, die unter Partnering das Belassen aller Risiken beim AG verstehen
- Auftraggeber, die Transparenz dazu nutzen, an alle Kalkulationspuffer des AN zu gehen, vor allem an die Vergabegewinne
- Vergaben allein nach Angebotspreis
- Strukturen mancher Auftraggeber, insbesondere die Dominanz von Einkaufsabteilung und Revision
- GU-Verträge mit GMP ohne weitere Partneringwerkzeuge
- Glaube an System von Rechten und Pflichten
- Wenig oder keine Beschäftigung in Verträgen mit Abläufen und Prozessen, Interessen und Rollen
- Vernachlässigung des Risikomanagements
- Verwurzelung der traditionellen Rollenverteilungen
- Fehlende Tradition der Partnerschaftlichkeit in Deutschland – immer noch zerstörte Baukultur
- Anbieter allein aus der Bauindustrie, so gut wie keine Spezialanbieter

# *KOSTEN- UND TERMINSICHERHEIT BEI VERTRAGSMODELLEN MIT PARTNERING*

## ORGANISATORISCHE UND TECHNISCHE ANSÄTZE

- Integration von Planung und Herstellung – Einbringung des Ausführungs-Know-hows in die Planung und Erstellung ausgereifter Unterlagen zur Definition des Bausolls
- Ganzheitlicher Ansatz des Projektmanagements (Planung, Bauprozess, Einflüsse von Nachbarn und Nachbarbaustelle, Berücksichtigung des späteren Betriebs des Gebäudes)
- Abstimmungsprozesse im Projektteam, insbesondere aktive Einholung von Auftraggeberentscheidungen durch den Partner
- Prüfung der Arbeitsergebnisse von Architekten/Fachplanern durch den Partner auf AN-Seite zu Zeitpunkten, in denen Mängel noch beseitigt werden können, i.d.R. ohne Einfluss auf Termine und Preis
- Beteiligung des AG am Nachuntermanagement, dadurch weitergehendes Controlling von Qualitäten möglich
- Gemeinsames Risikomanagement verringert Gefahren

# *KOSTEN- UND TERMINSICHERHEIT BEI VERTRAGSMODELLEN MIT PARTNERING*

## RECHTLICHE ANSÄTZE

- Planungsverantwortung (zumindest auch) bei AN
- Damit relativ weitgehende Beseitigung der nachtrags- und behinderungsträchtigen Schnittstelle zwischen Planung und Bauen
- Nachtragsquelle Bauherr wird von Seiten des Ausführenden in Team eingebunden und „gemanagt“
- Transparenz der Preisanpassung bei Leistungsänderungen infolge der offenen Bücher hoch
- Claimmanagement des Auftragnehmers tritt weniger häufig auf, die Wahl eines partnerschaftlichen Modells schafft erfahrungsgemäß eine Hemmschwelle („Beißhemmung“)
- Eventuelle Adjudikation entscheidet Problemfälle sehr schnell für die Projektdauer, nimmt Drohpotential; sie befriedet idealerweise schon im Vorfeld

# *PARTNERING IST NICHT FÜR ALLE AM MARKT TÄTIGEN BAUHERREN UND UNTERNEHMER GEEIGNET*

## ANFORDERUNGEN AN DIE PARTNER

AG

-  Hohe Fachkompetenz intern (oder extern zugekauft), sowohl technisch als auch kaufmännisch und juristisch
-  Erfahrung in der Projektabwicklung
-  Kooperationswilligkeit und -fähigkeit
-  „Einmalbauherren“
-  „10-Prozent“- Bauträger  
(„Erst den GU knebeln, dann die letzten 10 Prozent Werklohn nicht zahlen und sich verklagen lassen.“)

# *PARTNERING IST NICHT FÜR ALLE AM MARKT TÄTIGEN BAUHERREN UND UNTERNEHMER GEEIGNET*

## ANFORDERUNGEN AN DIE PARTNER

AN

-  Hohe Projektmanagementkompetenz in der anbietenden Niederlassung
-  Planungskompetenz (!) und Ausführungskompetenz im Produktmarktsegment (z.B. Hotels, Freizeitparks, Gewerbehochbauten, Industriebauten, Sonderbauten wie Freizeitparks)
-  Erfahrung mit alternativen Vertragsmodellen wie D&B oder CM
-  Erfahrung im Value Management
-  Kompetentes Projektteam, Person des Projektleiters, „Chemie“
-  Klassische Generalunternehmer („Rohbauer“)
-  Projektmanagementgesellschaften oder Planungsbüros ohne ausreichenden finanziellen Hintergrund

# *PARTNERINGMODELLE IM ÖFFENTLICHEN BAU*

## *NUR ALS AUSNAHMEN MÖGLICH UND BISHER ÄUßERST SELTEN GENUTZT*

- In Großbritannien werden ein Viertel bis ein Drittel aller öffentlichen Bauten in partnerschaftlichen Modellen mit Kumulativleistungsträgern geplant und erstellt – noch gilt dort auch europäisches Vergaberecht
- In Deutschland stehen dagegen: die politische Vorgabe der „Mittelstandsförderung“, der Zwang, unter gleich geeigneten Bietern in aller Regel an den Billigsten („wirtschaftlich günstiges Angebot“) zu vergeben, eingefahrene Strukturen auf AG-Seite („das haben wir noch nie so gemacht“) und Vorgaben des Vergaberechts, die die Einzelvergabe grundsätzlich bevorzugen
- Unter spezifischen Projektbedingungen und als Ausnahmekonstellation sind bereits jetzt insbesondere zwei Modelle möglich:
  - GÜ-Modell (auch Design & Build) mit umfangreichen Vorgaben zur Berücksichtigung des Vergaberechts bei den Nachunternehmervergaben (Verschiebung der vergaberechtlichen Anforderungen auf die Nachunternehmerebene)
  - Projektmanagementvertrag mit Termin- und Kostengarantien

## FAZIT

- Design & Build braucht Partnering.
- Alternativen wie Design & Build zum sonst dominierenden deutschen Sonderweg des „GMP-Vertrags“ sind valide und im Aufkommen.
- Mehr Partnering in allen Vertragsmodellen wagen!
- Partnering-Modelle können besser als GU-Modelle funktionieren – mit der richtigen Projektorganisation, den richtigen Beteiligten und den richtigen Projekten.



ARNECKE SIBETH

*VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!*

FRANKFURT AM MAIN

Hamburger Allee 4 (WestendGate)  
60486 Frankfurt am Main  
Tel. +49 69 979885-0  
Fax +49 69 979885-85

MÜNCHEN

Oberanger 34–36  
80331 München  
Tel. +49 89 38808-0  
Fax +49 89 38808-101

BERLIN

Kurfürstendamm 54/55  
10707 Berlin  
Tel. +49 30 8145913-00  
Fax +49 30 8145913-99

DRESDEN

Am Brauhaus 1  
01099 Dresden  
Tel. +49 351 86659-0  
Fax +49 351 86659-59



# THOMAS RICHTER

RECHTSANWALT

GESCHÄFTSFÜHRENDER PARTNER

## RECHTSGEBIETE

Projektbegleitende Rechtsberatung, Privates Baurecht, Anlagenbau und Liefergeschäft, Projektentwicklung, Architekten- und Ingenieurrecht, Bau- und Grundstücksstreitigkeiten, Außergerichtliche Streitbeilegung

## KONTAKT

Tel. +49 89 38808-211, Fax +49 89 38808-101

trichter@arneckesibeth.com

## ERFAHRUNG

Thomas Richter ist auf privates Baurecht, Architekten- und Ingenieurrecht spezialisiert. Er vertritt Immobiliengesellschaften, Projektentwickler, Bauträger, Industrieunternehmen, Projektsteuerer, Architekten und Ingenieure, öffentliche Wohnungsbauunternehmen, institutionelle Investoren und Finanzinstitute. Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind die projektbegleitende Rechtsberatung und Themen der Projektentwicklung und des Projektmanagements.

Er ist Lehrbeauftragter für Privates Baurecht und Architektenrecht sowie für Grundlagen des Rechts an der TUM Technische Universität München.

## AUSBILDUNG

Studium in München, Mainz, Barcelona und Madrid

## FUNKTIONEN

Stellv. Vorsitzender des Stiftungsrates einer gemeinnützigen Stiftung  
Mitglied des Aufsichtsrates einer Genossenschaftsbank und des Beirats eines Ingenieurbüros für Tragwerksplanung

## REFERENZEN u.a.

- Begleitung der Planung, Errichtung und Verwertung eines großen Wohnbauprojekts in Berlin (1.800 Einheiten)
- Innerstädtisches Einkaufszentrum „Mall of Ku’damm“, Berlin, für Projektgesellschaft
- Juristische Projektbegleitung „Bavaria Towers“ für institutionellen Investor und für Projektentwickler in partnerschaftlichen Baumodellen
- Begleitung „Am Südpark“ der Accumulata Immobilien Development in einem partnerschaftlichen Modell
- „Alte Akademie“, München für SIGNA-Gruppe
- Lieferung von Triebzügen ins Ausland für Siemens AG
- Terminal in Madrid für Audi AG
- Fabrik für schwere LKW in Krakau, Polen, für MAN Nutzfahrzeuge AG
- Zahlreiche Projekte in partnerschaftlichen Modellen für Auftraggeber, u.a. Seehotel Überfahrt in Rottach Egern, Chipfabrik in Ostdeutschland, (beide mit die ersten CM-Modelle in Deutschland), Hotel Schloss Fuschl, Alter Hof (München), diverse Bürobauten für Projektentwickler, Wohnungsbau für Landeswohnungsbau-gesellschaft, Hotels